

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE DE OLIVEIRA PERFEITO

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA A  
OUVIDORIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE DE CURITIBA**

CURITIBA

2011

ALINE DE OLIVEIRA PERFEITO

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA A  
OUVIDORIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE DE CURITIBA**

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública em Saúde.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Márcia Helena de  
Souza Freire.

CURITIBA

2011

## **RESUMO**

O Serviço de Ouvidoria hoje representa uma das mais eficazes formas de Controle e Participação Social, pois com ela a comunidade encontrou um mecanismo de aumento da participação no que diz respeito ao atendimento e qualidade dos serviços prestados pelo Sistema Único de Saúde, além de que seus relatórios possibilitam a produção de informações que podem subsidiar o planejamento gerencial. Neste Projeto Técnico, que objetiva apresentar uma proposta para a implantação de um Procedimento Operacional Padrão para o serviço de Ouvidoria da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba: o POP Ouvidoria foi realizada uma revisão bibliográfica com o intuito de fundamentar a importância deste Serviço como ferramenta estratégica de promoção de cidadania em saúde e como ferramenta de gestão. Também foi ressaltada a importância da busca pela qualidade para obtenção de um padrão de excelência no Serviço. Com uma proposta de implantação de um Procedimento Operacional Padrão para o Serviço de Ouvidoria da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, acredita-se na melhoria do Serviço já existente, trazendo um padrão de excelência para a Ouvidoria, e conseqüentemente para toda a gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba.

**PALAVRAS-CHAVE:** Participação Social, Planejamento Participativo, Qualidade nos cuidados de saúde.

## **ABSTRACT**

The Ombudsman Service represents today one of the most effective form of Social Participation and Control, for with it the community found a way to increase its participation in the assessment of customer assistance and the quality of services offered by National Health System; in addition, its reports enable the generation of information that can subsidize the managerial planning. This Technical Project, wich aims to present a proposal for the establishment of a Standart Operating Procedure for the Ombudsman Service of the Curitiba's Municipal Secretary of Health. A literature review was done in order to substantiate the importance of this service as a strategic tool to promote citizenship in health and as a managing tool. It was also highlighted the importance of seeking quality in order to reach excellence in this Service. With a proposal for the implementation of a Standard Operating Procedure for the Ombudsman Service of Municipal Health Secretary of Curitiba was elaborated, in order to improve the already existing Service, bringing an excelence standard to the Ombudsman Office, and consequently to all management of Curitiba's Municipal Secretary of Health.

**KEY-WORDS:** Social Participation, Participatory Planning, Qualify in Health Care.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Quadros

Quadro 1 - Distribuição de Cargos da SMS Curitiba.....	18
Quadro 2 - Descrição dos Equipamentos de Saúde do Município de Curitiba....	19
Quadro 3 - Relatório de registros feitos pela Ouvidoria da SMS em 2010.....	24
Quadro 4 - Relatórios das Reclamações Registradas na Ouvidoria da SMS em 2010.....	25
Quadro 5 - Relatórios das Solicitações Registradas na Ouvidoria da SMS em 2010.....	25
Quadro 6 - Elementos pré-textuais contemplados pelo POP Ouvidoria.....	29
Quadro 7 - Formatação do POP Ouvidoria.....	30
Quadro 8 - Atualizações do POP Ouvidoria.....	31

### Figuras

Figura 1 - Mapa dos Equipamentos de Saúde de Curitiba .....	20
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CMUM	- Centro Municipal de Urgências Médicas
IAP	- Instituto de Aposentadorias e Pensões
INPS	- Instituto Nacional de Previdência Social
NOB	- Norma Operacional Básica
NRH	- Núcleo de Recursos Humanos
POP	- Procedimento Operacional Padrão
PMC	- Prefeitura Municipal de Curitiba
SESA	- Secretaria Estadual da Saúde
SMS	- Secretaria Municipal de Saúde
UTI	- Unidade de Tratamento Intensivo

## SUMÁRIO

RESUMO .....	2
ABSTRACT .....	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	4
LISTA DE ABREVIATURAS .....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 APRESENTAÇÃO.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1 UM BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS DE SAÚDE NO BRASIL.....	9
2.2 HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DAS OUVIDORIAS.....	11
2.3 HISTÓRICO DA OUVIDORIA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CURITIBA.....	12
2.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO: A BUSCA PELA QUALIDADE .....	15
3 METODOLOGIA.....	17
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	18
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	18
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	26
5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO POP OUVIDORIA.....	28
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	28
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	28
5.3 RECURSOS.....	32
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	33
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO**

A reforma do sistema de saúde no Brasil tem como eixo fundamental o exercício do controle social sobre o mesmo. De modo geral o controle social é entendido como capacidade dos indivíduos influenciarem as decisões políticas que dizem respeito à sociedade em que vivem e está claramente definido dentro da reforma do setor de saúde e legislado pela Constituição Federal (Brasil 1988), pelas Leis 8.080 e 8.142 (Brasil, 1990). Como mecanismos de controle social em saúde citam-se os Conselhos Municipais de Saúde, as Conferências de Saúde, e como participação individual o Disque-Saúde e a Ouvidoria da Saúde.

Neste trabalho é enfocada a Ouvidoria, um mecanismo de controle social que pode ser definida como um instrumento de comunicação do povo com a administração pública, esta última posicionando-se frente ao administrado, em benefício de ambos. O Ouvidor tanto protege o cidadão, quanto põem a salvo a administração, de críticas injustas e acusações infundadas, pois a boa administração sempre interessa a todos (PARAÍBA, 2011).

Em um Serviço de Ouvidoria o objetivo principal é garantir ao usuário um canal de comunicação, prestando informações, acolhendo e encaminhando críticas, reclamações, solicitações, sugestões e elogios sobre os serviços prestados pela rede própria ou credenciados ao SUS.

É de consenso, entre trabalhadores e gestores, que toda instituição que almeja ter um status de excelência para seus serviços precisa ter uma padronização, sobretudo em se tratando de uma organização pública, para garantir a credibilidade tão essencial ao órgão público.

A proposta deste trabalho é elaborar um projeto para implantação de um Procedimento Operacional Padrão para a Ouvidoria da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Curitiba, Paraná, a ser denominado “POP Ouvidoria”. Para o seu desenvolvimento propõem-se apresentar a rotina atual do Serviço de Ouvidoria, e sua inserção junto a Prefeitura Municipal de Curitiba, e na intenção de manter um funcionamento adequado, um fluxo de informação ágil e uma resposta oportuna e



sensível ao usuário, pretende-se construir uma *normativa operacional*. Com esta apresentação espera-se conseguir maior sensibilização dos profissionais atuantes no Serviço existente, bem como ter favorecida a manutenção de um padrão de excelência com a descrição detalhada das rotinas de trabalho de cada função ou funcionário, dos setores da SMS e de outras instituições correlatas/ parceiras.

## **1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar um projeto para implantação de um Procedimento Operacional Padrão para o Serviço de Ouvidoria da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba: o *POP Ouvidoria*.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO**

A importância deste trabalho é reconhecida, sobretudo, pelos benefícios que o Serviço de Ouvidoria trará para a qualidade de atendimento de uma instituição pública aos seus usuários.

No POP Ouvidoria será descrito cada passo crítico e seqüencial necessário para garantir o resultado esperado para cada tarefa. Uma definição detalhada das tarefas a serem realizadas traz benefícios aos próprios componentes do grupo, visto que o relacionamento entre a equipe deve ser o mais harmonioso e colaborativo possível, do mesmo modo como o relacionamento com todos os setores da SMS. Neste sentido a Instituição se beneficia de um serviço articulado, ágil e responsável por seus encaminhamentos.

Portanto, com a otimização da eficiência interna do Serviço de Ouvidoria é certo que, em especial, os usuários do SUS que a este serviço procurarem, também serão beneficiados, pois sentirão a presteza do serviço em atendê-los e dar respostas adequadas às suas colocações.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 UM BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS DE SAÚDE NO BRASIL**

A saúde pública no Brasil se divide em dois momentos, antes e depois da VIII Conferência Nacional de Saúde ocorrida em 1986, e da Constituição Brasileira de 1988. Antes de 1988 os direitos sociais eram restritos às pessoas vinculadas ao sistema previdenciário e não a todo e qualquer cidadão brasileiro, mas apenas aos que participavam do mercado de trabalho formal. Os cidadãos não contribuintes da previdência e sem recursos financeiros ficavam à mercê da caridade do Estado e de entidades filantrópicas (CARVALHO, 2010).

Em uma breve retrospectiva histórica, encontra-se que o marco inicial da Previdência Social Brasileira foi dado em 1923, com a Lei Eloy Chaves, com a criação das Caixas de Aposentadoria e Pensão. Em 1933 foi criado pelo então presidente Getúlio Vargas o Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Marítimos (IAP), “a primeira instituição brasileira de previdência social de âmbito nacional” (HOMCI, 2009), e depois vieram outros IAP, dirigidos por entidades sindicais. Esses Institutos além de servirem como importante mecanismo de controle social, até meados de 50 tiveram importante papel como instrumento de captação de poupança forçada (GONÇALVES, 1994).

Na década de 60, substituindo os Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAP) acontece a unificação de todas as instituições previdenciárias formando o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) (GONÇALVES, 1994).

Em 1985, com a chegada da Nova República, houve o predomínio de uma visão publicista. Assim iniciaram-se os debates sobre a reforma da organização das políticas sociais no Brasil (CARVALHO, 2010).

Em março de 1986 acontece a VIII Conferência Nacional de Saúde, na qual foram formuladas propostas de reforma sanitária “voltada à universalização do acesso, à equidade no atendimento, à integralidade da atenção, à unificação institucional do sistema, à descentralização, à regionalização, à hierarquização da rede de serviços e à participação da comunidade” e seu relatório serviu como base para a elaboração da nova Constituição Federal que foi promulgada em 1988 (CARVALHO, 2010, p 26).

Como reflexo deste movimento, em 1988 é implantado o Sistema Único de Saúde (SUS), porém sua regulamentação ocorreu apenas em 1990, com a aprovação da Lei 8.080 – Lei Orgânica da Saúde - e da Lei 8.142 – que dispõe especificamente sobre a participação da comunidade na gestão do SUS com as instâncias colegiadas que compõem a Conferência e o Conselho de Saúde (CARVALHO, 2010). A saúde é tratada, a partir daí, como um direito fundamental do ser humano, contemplada na Declaração Universal dos Direitos Humanos e assegurado pela Constituição Federal de 1988 (RONCALLI, 2003).

Na elaboração da nova Carta Magna foi incluído, no capítulo da seguridade social, no Título VIII (Da Ordem Social), Capítulo II (Da Seguridade Social), Seção II (Da Saúde), artigo 196:

A saúde é um direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem a redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 1988, p.130).

A Lei 8.142 representa um grande avanço, pois efetiva a participação de gestores, trabalhadores e usuários na fiscalização e formulação das políticas públicas de saúde. A participação popular tem como intenção possibilitar à gestão do SUS maior transparência, comprometimento com as demandas sociais e ampliação das perspectivas das ações e serviços de saúde, assim tornando mais efetiva a democracia em nosso país (BRASIL, 2009).

Porém para a real consolidação do controle social, observam-se problemas com a qualificação da população participante, problemas na formação dos conselheiros, dificuldade dos cidadãos para conseguir acesso às informações do sistema e o desconhecimento por parte da grande massa da população dos seus direitos como controladores do SUS (SOUZA, 2010).

As Ouvidorias municipais do SUS são ferramentas estratégicas de promoção da cidadania em saúde e produção de informações que subsidiam a tomada de decisão (BRASIL, 2009).

Após este momento, com a consolidação da democracia no Brasil, foram constituídos canais de comunicação entre as instituições e os cidadãos. Desse modo foi facilitada a troca de informações, aumentada a conscientização popular sobre seus direitos em relação ao poder público e ampliados os mecanismos de controle, o que permitiu a transparência indispensável a um regime democrático.

Entre estes canais encontramos o instituto da Ouvidoria, ampliando o exercício da cidadania, redirecionando o foco da administração pública para o atendimento do cidadão e ainda servindo de instrumento para melhorias no serviço público (ANAC, 2007).

Segundo o Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS:

... as Ouvidorias e a constituição de um Sistema Nacional de Ouvidorias do SUS é mais uma das estratégias para construção de novo modelo de gestão, que incluem na sua base a participação comunitária, consoante princípio e diretrizes inscritos na Constituição Federal e fundamentados na Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa no SUS (Participa SUS) (2010b, p.17).

## **2.2 HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DAS OUVIDORIAS**

Históricamente, em 202 a. C., durante a dinastia Han, surge a idéia do “*Ombudsman*” na China (CGU, 2009). Em 1713, na Suécia, foi oficialmente criada a figura do “*Ombudsman*”, o Supremo Representante do Rei, com a competência de vigiar os funcionários do governo na execução das leis e atividades dos servidores públicos. A palavra Ombudsman vem do idioma sueco e significa literalmente “homem encarregado de missão pública, intermediário, representante” (DE MARIO, 2006).

A eficácia da Ouvidoria ficou comprovada em muitos países e propiciou a universalização do serviço, voltada para a defesa dos direitos do cidadão. O primeiro Ombudsman foi nomeado em 1810 na Suécia, e em 1919 foi instituído o segundo Ombudsman, na Finlândia (CRUZ, 2009).

Na década de 60 e 70 ocorreu uma expansão da instituição de Ombudsman em todo o mundo, devido ao empenho da Divisão dos Direitos Humanos da Nações Unidas, com destaque: Inglaterra surge caso haja um pedido de investigação; no Canadá foi implantada em províncias; nos Estados Unidos criou-se Ombudsman em alguns Estados; na Espanha como um defensor do povo (BRASIL, 2010c e CRUZ, 2009).

Em 1983, na cidade de Caracas, Venezuela, aconteceu o primeiro encontro para implantar o Ombudsman nos países da América Latina, neste momento 21 países já haviam instalado o Ombudsman (BRASIL, 2010c e CRUZ, 2009).

É no debate sobre a participação da comunidade na gestão pública que se iniciam as discussões sobre a criação de Ouvidorias Públicas no Brasil. A função de Ouvidor já é mencionada desde o período colonial, porém, a primeira experiência de se instituir uma Ouvidoria na Administração Pública Brasileira aconteceu em 1986, com a criação da Ouvidoria Geral do Município de Curitiba (COMPARATO, 2005).

A partir da década de 90, verificou-se um processo de expansão das Ouvidorias em todo o território nacional, nas esferas federal, estadual e municipal, assim como nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Com a Lei nº 8.490, de 18 de novembro de 1992, instituiu a Ouvidoria Geral da República, integrante do Ministério da Justiça. Em 2003, a Ouvidoria Geral da República é transferida para a Controladoria Geral da União e passa a se chamar Ouvidoria Geral da União. Desde então, esta vem incentivando a criação e implantação de ouvidorias (COMPARATO, 2005).

Em 2003, de acordo com a “International Ombudsman Institute”, dos 191 países reconhecidos pela ONU 120 já tinham Ombudsman (CGU, 2009).

A Ouvidoria brasileira, mesmo que inspirada no perfil do Ombudsman clássico, em seus poucos anos de existência adquiriu personalidade própria, apresentando-se como um modelo de recepção ao cidadão comum, simples, original, ágil, não burocrático e de fácil acessibilidade, por isso mais eficaz, objetivo e prático em relação aos escritórios de Ombudsman Internacional (OLIVEIRA, 2011). Ainda não foi estabelecida uma dogmática ou doutrina teórica sobre as conceituações e características que norteiam a atividade de Ouvidoria no Brasil (ANAC, 2007).

## **2.3 HISTÓRICO DA OUVIDORIA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CURITIBA**

O município de Curitiba foi pioneiro na criação de Ouvidoria Pública no país, a qual foi oficializada através do Decreto nº 215 de 1986. Ressalta-se que esse decreto estabelece que o Ouvidor poderia apresentar sugestões e recomendações, possuía a atribuição de receber manifestações e apurar a procedência, podendo inclusive solicitar documentos que pudessem auxiliar na elucidação do problema (BASTOS, 2006).

Com a Lei Municipal 9.000, publicada em 27 de Dezembro de 1996, a Câmara Municipal de Curitiba aprovou a criação de um serviço de atendimento a manifestações na Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba. Em seu 7º artigo a Lei estabelece que “o gestor do Sistema Municipal de Saúde deverá manter um serviço de atendimento à informações, reclamações e denúncias, informando, no prazo de 30 dias sobre as soluções adotadas (CURITIBA, 1996).

No final do ano de 1997 oficializa-se a Central de Atendimento ao Usuário do SUS (CAU-SUS), com o Decreto Municipal 1.150, sendo esta subordinada ao Setor de Auditoria da SMS. Nesse decreto cita-se como competência da CAU-SUS apreciar as denúncias de irregularidades ou ilegalidades e tomar as providências necessárias para apuração das manifestações.

O atendimento acontecia de forma presencial, através de telefone ou diretamente nas Unidades Municipais de Saúde. O documento era analisado pelo atendente e nem sempre era oficializado, em muitas ocasiões o atendente resolvia a situação motivadora da manifestação sem realizar o devido registro.

Nos anos subseqüentes à implantação e operação da CAU na SMS percebeu-se a necessidade de sua transformação em um Serviço de Ouvidoria, com mudanças efetivas em sua organização, fluxo e maior sensibilidade dos Gestores à nova posição e função do Serviço. Para este Serviço constituir-se em uma ferramenta de gestão, entendia-se que esta mudança seria o ponto chave e determinaria a efetividade da Ouvidoria.

Após quase 10 anos, ou seja, em 13 de setembro de 2006, na reunião ordinária do Conselho Municipal da Saúde, há um avanço da Central de Atendimento ao Usuário SUS para uma Ouvidoria. Uma das motivações para esse avanço diz respeito à gratuidade do SUS, pois a CAU-SUS era um atendimento telefônico tarifado e a Ouvidoria da Saúde passa a ser nos moldes de ligações “0800”, ou seja, gratuita (CURITIBA, 2006).

Segundo o então Secretário Municipal de Saúde, Dr. Luciano Ducci, o objetivo era “aproximar ainda mais o usuário do administrador do serviço de saúde e consolidar o atendimento do público sobre a gratuidade dos serviços do SUS” (BEMPARANÁ, 2006).

Assim registra-se que a implantação da Ouvidoria da SMS de Curitiba foi uma conquista da Gestão Participativa, por meio do Conselho Municipal da Saúde. A Ouvidoria passou a garantir ao usuário um canal efetivo de comunicação sobre os

serviços prestados pela rede própria ou credenciados ao SUS no Município, sendo um instrumento de participação social e de apoio à gestão democrática para a melhoria do SUS.

Em 2006 houve capacitação da equipe que compunha a Ouvidoria, com o apoio do Gestor da Secretaria Municipal da Saúde e do Departamento de Ouvidoria Geral do SUS, para o novo modelo de atendimento, e o corpo gerencial passou por uma sensibilização sobre a função da Ouvidoria.

Os valores da Ouvidoria da SMS são a excelência no atendimento ao cidadão, o relacionamento pautado no respeito e postura ética profissional, e a valorização e reconhecimento dos colaboradores envolvidos com a prestação dos serviços do SUS em Curitiba.

Atualmente a função da Ouvidoria é receber e analisar as manifestações, identificar as demandas, remeter ao setor competente para os devidos encaminhamentos, analisar a decisão e fazer retorno ao usuário. O cidadão também pode receber do Serviço de Ouvidoria informações sobre os programas municipais de saúde, campanhas de saúde, prevenção e sintomas da doença, endereços e números de telefones dos serviços SUS. No Plano Municipal de Saúde e na Programação Anual de Saúde de 2010 a 2013 a meta é acolher, analisar, e responder a 100% das demandas da Ouvidoria (CURITIBA, 2009).

As publicações colocam que um dos maiores desafios de uma Ouvidoria está em sua natureza gerencial, a qual tem potencial para instrumentalizar a organização na busca de um modelo de excelência em gestão, focado em resultados e orientação para o cidadão. O registro dos contatos deverá gerar dados estatísticos que possibilitem análise, levando a alterações nos processos internos de trabalho e no comportamento dos profissionais. Para estruturar programas e estabelecer ações específicas é fundamental a consolidação de dados e a emissão de relatórios destinados ao monitoramento da qualidade e à eficácia dos serviços prestados (ANAC, 2007).

Nesse sentido, um dos seus principais objetivos é fornecer relatórios administrativos a fim de auxiliar no gerenciamento do SUS, fazendo parte de um sistema integrado de serviços de saúde, responsável pelas ações de promoção, prevenção e atenção à saúde dos cidadãos curitibanos.

Assim pode-se concluir que o acolhimento ao cidadão é prioridade em um Serviço de Ouvidoria, o qual disponibiliza meios de acesso aos procedimentos de

recepção, encaminhamento e acompanhamento do retorno ao cidadão. O atendimento deve ser realizado de forma humanizada e com agilidade na disseminação de informações e no encaminhamento das suas demandas. O Ouvidor exerce a função de mediação, isto é, propõe diálogo entre as partes, fortalecendo o controle social.

Ressaltamos que a Ouvidoria da SMS, sendo uma Ouvidoria Pública, tem sua base conceitual no SUS, cujas diretrizes básicas são a universalidade, a integralidade e a equidade e considera os princípios da Administração Pública, elencados na Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Baseados na fundamentação teórica descrita acima, ao pensar-se na incorporação de um Procedimento Operacional Padrão na Ouvidoria da SMS de Curitiba, pensa-se na agilização de sua função e otimização dos seus resultados.

## **2.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO: A BUSCA PELA QUALIDADE**

De acordo com a literatura, é na busca pela excelência no serviço que muitas instituições têm pensado em uma padronização. Segundo Nogueira (2003) a preocupação com a qualidade na prestação dos serviços de saúde não é recente.

A preocupação com a qualidade já era identificada desde os primórdios da atividade manufatureira, quando ainda predominava a atividade em caráter artesanal (GURGEL JR. 2002). Na década de 20, continua a preocupação com a qualidade, com um questionamento sobre a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços (LONGO, 1995). A influência da Segunda Guerra Mundial aumentou a exigência com a qualidade e confiabilidade dos armamentos e houve uma necessidade de um volume maior de produtos. Nos anos 40 a disciplina de controle de qualidade já estava consolidada nos cursos de engenharia (GURGEL JR. 2002).

Na intenção de dar racionalidade às intervenções setoriais e nessa busca pela qualidade nos serviços oferecidos pelos SUS, vêm crescendo no Brasil as iniciativas no sentido de se fazer a avaliação em saúde (AQUINO, 2006).



A avaliação tem uma relevância incontestável dentro da aplicação de qualquer projeto, pois é um espaço para levantamento e análise de dados e produção de informações sobre o andamento deste. Desta perspectiva há a construção de um espaço para a convergência dos resultados de produção de dados, possibilitando assim uma visualização de quais os pontos que o projeto está sendo bem sucedido e em quais pontos está havendo falha, além de tornar possível avaliar o SUS sob a ótica da qualidade, da efetividade e da equidade de suas ações, considerando seus princípios e diretrizes da política de saúde (BRASIL, 2011).

Para que o cidadão possa usufruir de um serviço de qualidade é necessário um sistema gerencial que estabeleça padrões e busque mantê-los para assegurar a sua satisfação. Ao se iniciar uma padronização é necessária a compreensão de como ocorre todo o processo, é necessária uma representação sistematizada que pode ser alcançada com um Procedimento Operacional Padrão (POP), por exemplo, pois o mesmo visa descrever cada passo crítico e seqüencial que deverá ser realizado pelo operador para garantir o resultado esperado da tarefa (GUERRERO, 2008).

O conceito e a importância do termo padronização também têm sido mencionados desde a Revolução Industrial, onde a padronização dos processos de produção tinha o objetivo de obter produtos mais uniformes, com aumento de produção e qualidade do serviço. A falta de padronização dos procedimentos e a inexistência de normas e rotinas podem indicar desorganização, devido às diferentes formas de conduta profissional. Portanto, devem ser definidos padrões, visando o estabelecimento de diretrizes para toda a equipe (GUERRERO, 2008).

### 3 Metodologia

O desenho desta pesquisa corresponde a um estudo qualitativo, que segundo Richardson et al. (2007, citado por Zanella, 2009) é caracterizada por ser “fundamentada principalmente em análise qualitativas, caracterizando-se em princípio, pela não utilização de material estatístico na análise dos dados.

Assim, utilizam-se na elaboração deste Projeto Técnico conhecimentos teórico-empírico, extraídos das bibliografias temáticas consultadas, inclusive uma breve análise documental (atas), e, análise do ambiente natural como fonte direta de dados, esta dada pela relação da autora com o mesmo.

A partir de uma breve apresentação do contexto e do histórico de surgimento do SUS no Brasil é feita uma análise do surgimento e constituição dos serviços de Ouvidoria. Segue-se a apresentação da organização pública e do diagnóstico do setor de Ouvidoria em pauta e, as sugestões da proposta de implantação de um Procedimento Operacional Padrão para a Ouvidoria da SMS Curitiba, a ser chamado de *POP Ouvidoria*.

## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná, foi fundada em 29 de março de 1693 como Vila Nossa Senhora da Luz dos Pinhais e recebeu o nome Curitiba em 1721. Intitulada “Capital Ecológica”, conta com 51m<sup>2</sup> de área verde por habitante. A população é basicamente formada por descendentes de imigrantes alemães, poloneses, ucranianos, italianos, japoneses, sírios e libaneses. Segundo dados do último Censo do IBGE, no ano de 2010 Curitiba possui 1.751.907 habitantes (BRASIL, 2010a).

A Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba é um órgão da Administração Pública Direta do município, com a missão de planejar e executar a política de saúde, responsabilizando-se pela gestão e regulação dos serviços próprios e conveniados, monitorando doenças e agravos e realizando vigilância sanitária sobre produtos e serviços de interesse da saúde, visando uma população mais saudável (CURITIBA, 2011b).

De acordo com informação do Núcleo de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, o órgão tem um total de 7.090 (sete mil e noventa) servidores, sendo eles concursados efetivos, municipalizados e funcionários do regime celetista conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Distribuição de cargos da SMS Curitiba

Quantidade	Cargos
1.151	Médicos
765	Enfermeiros
610	Dentistas
2.506	Auxiliares de Enfermagem
598	Auxiliares de Consultório Dentário
224	Técnico em Higiene Dental
1.236	Outros Cargos

Fonte: Núcleo de Recursos Humanos da SMS Curitiba, 2011a.

Esses profissionais estão distribuídos dentro da estrutura da SMS, que apresenta 136 Equipamentos de Saúde, sendo eles:

- ✓ 50 Unidade Básica de Saúde;
- ✓ 55 Unidade Básicas de Saúde – Estratégia Saúde da Família;
- ✓ 7 Centro Municipais de Urgências Médicas;
- ✓ 1 Unidade de Saúde 24 horas;
- ✓ 4 Unidades Básicas de Saúde com Atendimento a Especialidades;
- ✓ 7 Unidades Especializadas;
- ✓ 10 Centros de Apoio Psicossocial (saúde mental, álcool e drogas);
- ✓ 1 Hospital Municipal;
- ✓ 1 Laboratório Municipal;

Estes equipamentos estão distribuídos dentro da cidade em 9 Administrações Regionais, sendo estas uma espécie de subprefeituras, responsáveis pela administração e planejamento local, de forma a instrumentalizar as ações concretas definidas pela municipalidade (Quadro 2). Essas 9 subdivisões administrativas são:

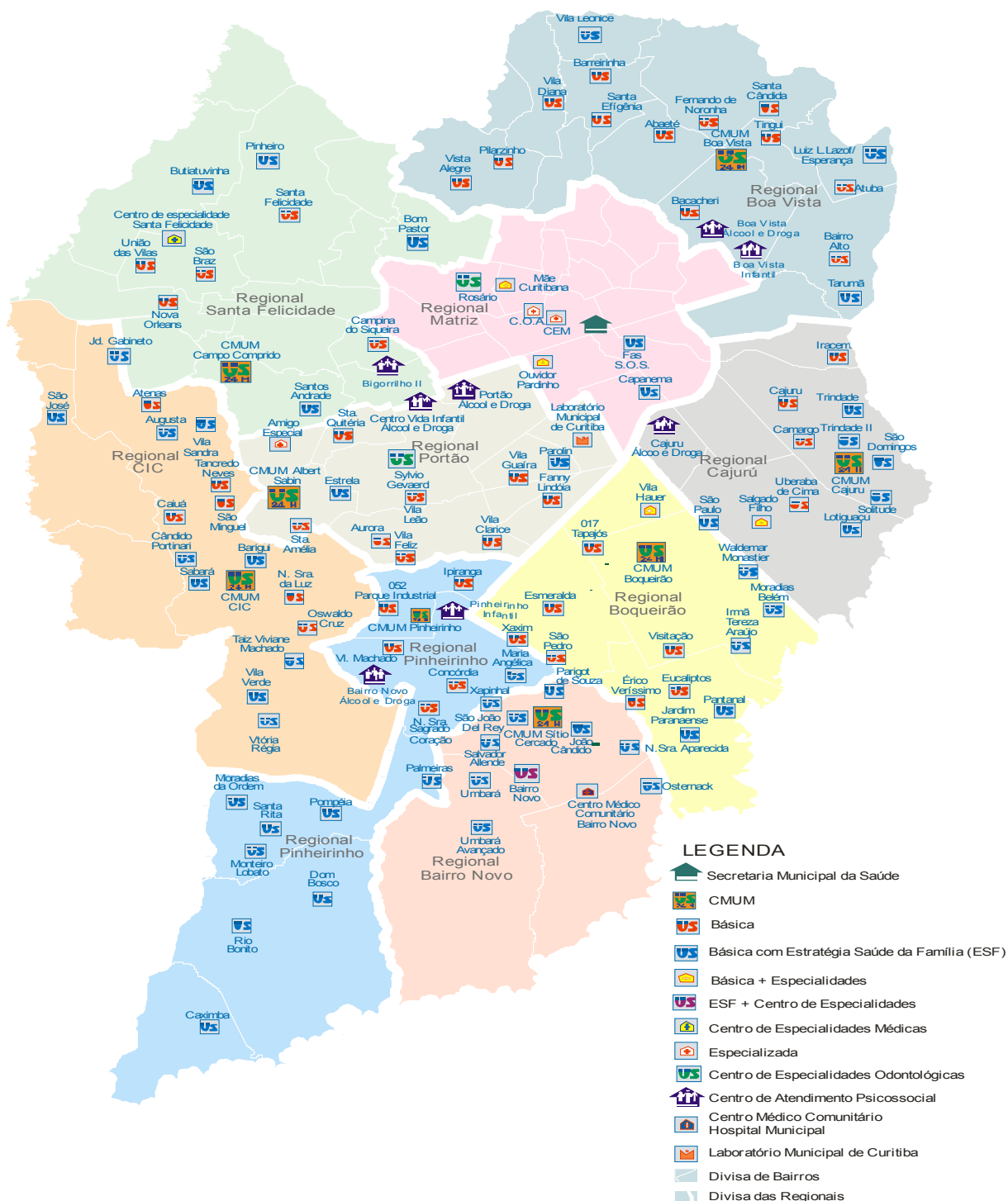
QUADRO 2 – Descrição dos Equipamentos de Saúde no Município de Curitiba em 2011.

Regional Administrativa	Equipamentos Municipais
Regional Bairro Novo	14
Regional Boa Vista	21
Regional Boqueirão	19
Regional Cajuru	14
Regional CIC	16
Regional Matriz	13
Regional Pinheirinho	16
Regional Portão	18
Regional Santa Felicidade	12

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, 2011a.

Essas 9 Regionais e os equipamentos municipais de Saúde podem ser observados no mapa de Curitiba a seguir (Figura 1):

Figura 1: Localização das Administrações Regionais da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, Paraná, 2011.



Fonte: CURITIBA / IPPUC 1991

A Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba também conta com uma rede contratada para assistência à saúde a toda população. A Atenção Hospitalar é realizada em Curitiba através dos 89 Serviços Hospitalares existentes, sendo 35 Hospitais Gerais, 27 Hospitais Especializados, 17 Hospitais-Dia e 10 Unidades Mistas, sendo 08 CMUM (pois estes equipamentos municipais contam com recursos humanos, na profissão médico, da rede contratada). Do total de serviços hospitalares, 33 prestam atendimento ao SUS de gestão municipal e 1 de gestão estadual. De um total de 6.902 leitos existentes no município, 3.682 são leitos ativos do SUS, e de um total de 559 leitos existentes de UTI, 275 são ativos para o SUS. Ainda conta-se 56 Clínicas Especializadas/Ambulatórios de Especialidades, 5 consultórios isolados, 20 policlínicas e 52 unidades de apoio diagnose e terapia (CURITIBA, 2011a).

A Ouvidoria está localizada na Rua Francisco Torres, na região central de Curitiba, no Edifício Laucas, no prédio da Secretaria Municipal da Saúde, da cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Oferece atendimento à população de segunda a sexta-feira, do horário das 08 às 18 horas.

Os registros dos usuários e da população em geral no Serviço de Ouvidoria têm como portas de entrada o telefone 0800, a Central 156, - Serviço de Atendimento ao Usuário da Prefeitura, a correspondência eletrônica, fax, e a presença - diretamente nas Unidades de Saúde ou no setor de recepção da Ouvidoria.

A internet, através da correspondência eletrônica, colabora como uma facilitadora da democracia participativa. E com certeza, com muito mais força, pois a mensagem eletrônica pressiona e cobra resultados. Como diz João Elias de Oliveira: “o e-mail transforma-se em um eficiente catalisador do grito coletivo e da indignação do indivíduo, criando a cidadania online” (OLIVEIRA, 2006).

Na Ouvidoria trabalham funcionários concursados pela Prefeitura Municipal de Curitiba, além de prestadores de serviços nesta Ouvidoria, os quais são funcionários contratados via convênio da SMS com uma empresa terceirizada.

O quadro funcional da Ouvidoria é composto por uma coordenadora geral, que cumpre o papel de Ouvidora, uma assessoria da coordenação, oito agentes administrativos, uma advogada. Como prestadores de serviço tem-se doze tele-atendentes e dois estagiários, que são estudantes do nível médio.

A Coordenadora da Ouvidoria incumbe supervisionar o desenvolvimento do trabalho de toda a equipe. Também acompanhar os protocolos que estão em atraso, ou seja, os que ainda não foram respondidos dentro do prazo estabelecido e interceder nos conflitos mais difíceis atuando como mediador entre o usuário e a SMS, seguindo os princípios éticos de garantia de acesso, autonomia, transparência, imparcialidade, integridade e valorização das pessoas.

A Assessoria da Coordenação tem como função dar apoio ao desenvolvimento do trabalho da equipe na área de gestão documental, analisar e coordenar o andamento e trâmite dos protocolos gerados pela Ouvidoria e assessorar a Coordenadora da Ouvidoria.

Os agentes administrativos se dividem nas seguintes funções:

- Receber, conferir, protocolar e enviar o malote;
- Receber, conferir, classificar e imprimir os protocolos gerados pelo sistema e entregar para a assessoria.
- Receber e conferir os protocolos provenientes da Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde (SESA), então cadastrar no sistema, classificar e entregar para a assessoria.
- Receber, conferir, cadastrar no sistema, classificar e imprimir os protocolos gerados pelo sistema do Ouvidor SUS (Sistema do Ministério da Saúde também alimentado pelo Disk Saúde) e entregar para a assessoria.
- Receber e conferir os e-mails recebidos. Quando a informação estiver disponível, este e-mail é prontamente respondido ao solicitante, e quando a resposta é pertinente a outro setor, o agente administrativo deverá cadastrar no sistema, classificar, imprimir e entregar para a assessoria.
- Receber, conferir, protocolar e encaminhar demandas judiciais recebidas da Procuradoria Geral do Município (PGM) provenientes da Justiça Estadual e da Justiça Federal.
- Digitar no sistema cada andamento de cada protocolo, para que ele sempre possa ser acompanhado por esta Ouvidoria.
- Gerar relatórios de produção da Ouvidoria.
- Elaborar memorandos e ofícios.
- Controlar estoque de material administrativo do setor.

- Conferências das respostas dos protocolos recebidas dos setores, verificando se estão respondendo à descrição da manifestação do solicitante.
- Contato telefônico com alguns usuários para informar disponibilidade de resposta do documento.
- Digitar as respostas no sistema para conclusão da manifestação.
- Arquivamento dos protocolos após verificar se foram concluídos.

Trabalhando em conjunto com a assessoria tem-se uma advogada que monitora os documentos relativos às demandas judiciais em andamento até o seu arquivamento. Essas demandas são aquelas para as quais o juiz não deferiu o pedido de liminar para que o Município forneça o medicamento ao usuário.

As tele atendedoras são responsáveis pelo atendimento telefônico (0800) aos usuários SUS, ouvindo atentamente, acolhendo-o de forma humanizada e prestando informações dos serviços pertinentes ao SUS no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde. Acolhem as manifestações, cadastrando no sistema para que seja encaminhada ao setor responsável e também têm função de digitadoras, fazendo digitação das respostas dos protocolos no sistema.

A Ouvidoria tem dois estagiários que trabalham quatro horas diárias, de segunda-feira a sexta-feira. São eles responsáveis pelo recebimento e entrega do protocolo nos setores internos.

As classificações das manifestações são observadas nas seguintes divisões:

- Tipificação (corresponde ao tipo da manifestação)
  1. Elogio;
  2. Reclamação;
  3. Sugestão;
  4. Denúncia;
  5. Solicitação;
- Assunto (corresponde ao setor envolvido na manifestação)
  1. Unidade de Saúde;
  2. Outros Setores da SMS;
  3. Profissionais e Serviços Credenciados;
  4. Serviço de Atendimento Médico de Urgência –SAMU;
  5. Centros de Urgência – CMUM;
  6. Vigilância Sanitária;



- Subdivisão - corresponde a uma classificação referente ao teor da manifestação descrita.

Como um dos critérios de organização das manifestações, a tipificação permite a geração de dados sobre qualquer assunto e subdivisão, contribuindo para a composição dos relatórios da Ouvidoria.

Trabalha-se com um sistema informatizado – Sistema 156 - desenvolvido em 1983 pelo Instituto Curitiba de Informática, com o propósito de viabilizar um sistema de comunicação ágil e eficiente entre o cidadão e a Prefeitura Municipal de Curitiba, permitindo o atendimento da demanda de informações e solicitações da população, com segurança, confiabilidade e, principalmente, qualidade. Este sistema está disponível a qualquer cidadão também pela Internet, no site da Prefeitura de Curitiba.

Este sistema informatizado também possibilita gerar relatórios para acompanhamento das manifestações registradas na Ouvidoria do município de Curitiba no âmbito do SUS. Alguns dos relatórios poderão ser visualizados nos quadros 3, 4 e 5.

No quadro 3 Observamos o total de registros feitos na Ouvidoria, no ano de 2010, segundo sua tipologia, em números absolutos e relativos.

Quadro 3 – Relatório de registros feitos pela Ouvidoria da SMS em 2010.

<b>Tipos</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem</b>
Elogios	1415	5,11
Sugestões	94	0,34
Reclamações	10146	36,66
Denúncias	80	0,29
Solicitações	10806	39,05
Informações	5134	18,55
<b>Total</b>	<b>27675</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria da SMS – 2011

No quadro 4 podemos observar as subdivisões das reclamações, com seus números absolutos e relativos, sendo que a subdivisão Recursos Humanos refere-se a qualidade do atendimento profissional, quantidade de profissionais dos equipamentos de saúde, à falta do profissional ao trabalho e à recusa de atendimento.

Quadro 4 – Relatório das Reclamações registradas na Ouvidoria da SMS em 2010.

<b>Reclamações</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem</b>
Recursos Humanos	4868	47,98
Recursos Materiais	774	7,63
Programas da SMS	437	4,31
Fluxo de Atendimento	3083	30,39
Agendamento de Consulta Especializada	685	6,75
Outros	299	2,95
<b>Total</b>	<b>10146</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria da SMS – 2011

No quadro 5 encontramos todas as subdivisões das solicitações, com seus números absolutos e relativos, sendo que a subdivisão Recursos Humanos refere-se a solicitação de mais profissionais para o estabelecimento e a subdivisão documentos refere-se à solicitação de verificação de veracidade de atestado médico, solicitação de cópia de prontuário médico e solicitação de segunda via de Declaração de Nascido Vivo (documento necessário para o registro de nascimento de uma criança, emitido pela maternidade).

Quadro 5 – Relatório das Solicitações registradas na Ouvidoria da SMS em 2010.

<b>Solicitações</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem</b>
Recursos Humanos	293	2,71
Recursos Materiais	8357	77,34
Programas da SMS	112	1,04
Agendamento de Consulta Especializada	536	4,96
Documentos	844	7,81
Outros	664	6,14
<b>Total</b>	<b>10806</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria da SMS – 2011

Por meio deste sistema informatizado também é possível acompanhar o andamento de cada protocolo, consultando no sistema, através do número do protocolo, ou dados pessoais do solicitante, quais foram os registros de andamento e assim obter a informação de qual setor que o protocolo se encontra e há quanto tempo.

No momento em que o usuário entra em contato, o atendente o identifica com nome completo, dados residenciais e telefones e registra no sistema a sua manifestação. Quando o usuário receber somente uma informação, essa

manifestação é cadastrada no Sistema e encerrada com a informação fornecida, sem tramitar. Se a manifestação necessitar tramitar para outro setor, será registrada e classificada na tipologia, assunto e subdivisão já mencionados e salva-se o registro gerando um número de protocolo, o qual é fornecido ao cidadão para que possa acompanhar o andamento do protocolo. Ao registrar a solicitação o cidadão tem a opção de escolher o meio de receber a resposta, por e-mail, pessoalmente ou por telefone.

Nesse sistema os protocolos ficam registrados por tempo indeterminado, assim sendo possível consultar os protocolos e sua resposta, mesmo depois de encerrado e arquivado o processo.

Os principais benefícios proporcionados pela utilização deste sistema são a democratização e a facilidade de acesso às informações, mais rapidez nos registros, a maior qualidade no atendimento e o maior conhecimento das ações e dos serviços públicos por meio dos seus relatórios.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Considerando a descrição do Serviço de Ouvidoria da SMS de Curitiba, de sua operação e de seus resultados, observamos o envolvimento de uma diversidade de setores e unidades de saúde, envolvidos por um processo dinâmico de interações com setores externos como a Secretaria Estadual de Saúde – SESA - e o Ministério da Saúde.

A Ouvidoria vivencia algumas situações que necessitam de melhorias como, citam-se entre elas a intersecção intersetorial e com instâncias externas para agilização do trâmite do protocolo gerado. Ainda considera-se que devido à grande diversidade de demanda relacionada ao atendimento SUS em Curitiba, há várias possibilidades de encaminhamentos e providências a serem tomadas. Ocorre também, ocasionalmente, a perda de protocolos durante os trâmites (andamentos), possivelmente devido à falta de uma padronização dos encaminhamentos que devem ser realizados.

Há a intenção, baseada nos aspectos apontados, de que os servidores tenham uma visão completa e integrada da instituição, gerando um ganho de

agilidade no encaminhamento de protocolos com a identificação do setor responsável pela resposta à manifestação.

Considerando ainda que na estrutura da SMS há a possibilidade de remoção periódica de servidores para outros setores existe a demanda de capacitação permanente da equipe, mas o que se tem observado é que cada servidor conhece o seu serviço, sem domínio do todo da Ouvidoria. Nesse sentido há a necessidade de um material para consulta dos trâmites e encaminhamentos das demandas, tanto para novos membros da equipe, quanto para caso de absenteísmo favorecendo a execução da tarefa por outro servidor com o mesmo padrão de qualidade, sem comprometer o andamento dos protocolos.

Com o caráter dinâmico de todo processo operacional, o Serviço de Ouvidoria também apresenta a necessidade de revisão e constante atualização de suas relações com os outros setores da SMS Curitiba. Deste modo, há necessidade de avaliações constantes da execução dos processos para melhorias, com a finalidade de encurtar prazos de respostas aos usuários, melhorar a qualidade das mesmas e conseqüentemente elevar o grau de satisfação do cidadão.

Tendo em vista, portanto, a situação apresentada, de baixo conhecimento integrado do processo de trabalho, falta de capacitação permanente e necessidade de avaliação sistemática do serviço oferecido à população pela Ouvidoria da SMS, acredita-se que possam ser minimizados, ou até sanados, com a iniciativa de desenvolvimento e implantação de um POP Ouvidoria.

Conclui-se que um Procedimento Operacional Padrão para o Serviço de Ouvidoria da SMS poderá direcionar uma avaliação sistemática e detalhada de todo o procedimento operacional e implementação de melhorias baseadas em informações veiculadas por relatórios gerados pelo sistema.

## **5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO POP OUVIDORIA**

### **5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA**

Buscando o desenvolvimento e aprimoramento das atividades desenvolvidas na Ouvidoria da SMS, é proposta a implantação de um Procedimento Operacional Padrão a ser denominado de *POP Ouvidoria*.

Para sua elaboração e desenvolvimento é necessária participação e apoio dos setores que estão envolvidos na tramitação dos protocolos da Ouvidoria, isto para que seja mais representativa quanto às reais necessidades da instituição. Desta maneira, pensando em um processo inclusivo e democrático será formado um grupo de estudos, com um representante de cada setor, que poderá ser chamado – Grupo de Estudos para o POP - GEPOPOUVI.

### **5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

A estratégia principal para construção e implantação do GEPOPOUVI está no desenvolvimento desta iniciativa por um grupo representativo, de maneira democrática e que paute os entraves que possam se apresentar durante o estabelecimento da rotina. O grupo deverá ser coordenado pelo Coordenador da Ouvidoria e serão eleitos um vice-coordenador e um secretário, com o objetivo de dar apoio às atividades programadas.

Deverá ser elaborado um cronograma para as reuniões do GEPOPOUVI, preferencialmente reuniões mensais, com datas, metas para o início, o meio e o fim do trabalho, além dos nomes dos responsáveis pelo desenvolvimento e construção das etapas de construção do POP Ouvidoria.

Essas reuniões terão como primeiro objetivo a sensibilização do GEPOPOUVI para uma melhor compreensão da abrangência e relevância da atuação da Ouvidoria dentro da administração municipal e como meio de controle social.

É imprescindível considerar o papel da Ouvidoria como instrumento de gestão, sempre deverá haver comunicação entre a gestão e a Ouvidoria. Publicizar todas as informações obtidas na Ouvidoria é parte essencial no cumprimento do seu

papel. Por meio de uma gestão de informação eficiente é possível transformar os dados em informação e a partir desta gerar o conhecimento para a administração pública.

Outro aspecto que deve ser abordado durante a sensibilização do GEPOPOUVI é a responsabilidade de cada setor com a resposta emitida. É importante ressaltar que todos os protocolos têm um tempo de resposta previamente determinado, o qual deve ser respeitado e a resposta deverá ser emitida com informações pertinentes ao conteúdo da manifestação.

O modelo do POP Ouvidoria será desenvolvido contemplando os seguintes elementos pré-textuais (Quadro 06):

Quadro 06 – Elementos pré-textuais contemplados pelo POP Ouvidoria.

Identificação	Procedimento Operacional Padrão Ouvidoria SMS;
Objetivo	Organizar detalhadamente o fluxo dos protocolos; Diminuir o tempo de trâmite dos protocolos dentro do setor; Minimizar os erros de fluxo; Evitar extravio de documentos;
Autoria	Grupo de Estudos para o POP, onde deverá ser especificado o nome e setor de atuação de cada participante;
Responsável pela execução	Coordenação e Assessoria da Ouvidoria;
Data da Implantação	A ser definida, após a conclusão da elaboração do POP Ouvidoria.
Cronograma para implantação	A ser definido pelo GEPOPOUVI; Implantação vertical, segundo Matus (1994, citado por BARBOSA, 2010);
Cronograma para avaliação dos resultados	Deverá contemplar avaliações semestrais;
Datas da última atualização	A data da última atualização feitas no POP.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o desenvolvimento dos itens textuais serão consideradas as atividades desenvolvidas pelo Serviço de Ouvidoria e sua intersectorialidade. Propõe-se que a composição do POP Ouvidoria seja em capítulos, sendo que cada capítulo contemplará um dos setores envolvidos nas rotinas desenvolvidas pela Ouvidoria.

Sugere-se que os capítulos do POP Ouvidoria sejam os seguintes (não necessariamente nesta ordem):

1. Unidade de Saúde;
2. Outros Setores da SMS;
3. Profissionais e Serviços Credenciados;
4. Serviço de Atendimento Médico de Urgência –SAMU;
5. Centros de Urgência – CMUM;
6. Vigilância Sanitária;

7. Correspondências Eletrônicas;
8. Demanda Judicial;
9. SESA;
10. Ouvidor SUS;
11. Sistema 156;
12. Tarefas administrativas da Ouvidoria (referente às tarefas executadas para a administração interna da Ouvidoria).

Cada capítulo poderá receber o nome correspondente a sua classificação. Os seis primeiros capítulos sugeridos dizem respeito aos assuntos cadastrados no momento da classificação da manifestação, os outros dizem respeito às portas de entrada das manifestações neste Serviço. Deverá haver um índice enumerando os capítulos constantes no POP Ouvidoria, para que seja facilitado o seu manuseio.

Portanto cada membro do GEPOPOUVI, sendo representante de um determinado setor envolvido, deverá transcrever todas as atividades desenvolvidas em seu setor com relação aos protocolos da Ouvidoria, detalhadamente, bem como colocá-las em ordem cronológica enumerando-as, para facilitar o posterior manuseio do POP Ouvidoria pelo servidor. Essas informações deverão estar em linguagem clara, simples e objetiva, para que pessoas de diferentes níveis de instrução possam compreendê-las e executar corretamente as tarefas.

Sugere-se que a formatação das informações seja feito de forma a contemplar o nº do passo, o ator envolvido e a tarefa a ser executada, conforme exemplo no Quadro 7:

Quadro 7 – Formatação do POP Ouvidoria.

Passo	Ator	Tarefa
1º	Agente Administrativo 1	Xxxxxx
2º	Agente Administrativo 2	Xxxxxxx

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhorar a compreensão de quem consultará o POP Ouvidoria, sugere-se que seja acrescentado ao material imagens dos passos a serem seguidos no sistema informatizado, imagens tipo “Print Screen”. Desta maneira, será facilitado o manuseio do sistema informatizado ao se consultar o POP Ouvidoria.

Também é recomendável que conste uma previsão de possíveis erros a serem cometidos, baseado na experiência dos profissionais que já executaram a tarefa, e assim seja descrita a sua respectiva ação corretiva (SOUSA, 2011).

Devem ser descritas as atividades críticas de cada setor, ou seja, aquelas que poderão gerar prejuízo aos resultados esperados caso não sejam observadas.

Pensa-se em eleger metas para cada capítulo, baseados em prazos e qualidade da tarefa executada, assim, permitindo ao executor avaliar o seu próprio desempenho, possibilitando o seu desenvolvimento, e conseqüentemente o desenvolvimento do todo o processo (SOUSA, 2011).

Deve-se indicar a fonte bibliográfica em que foram baseados os procedimentos, como legislação relacionada ao processo, atas de reuniões com o Conselho Municipal de Saúde, com o Ministério Público e outras, demonstrando que o procedimento é escrito baseado em normas vigentes e experiência acumulada ao longo de anos.

Nos elementos pós-textuais, em campo próprio, deverão constar as datas de todas as atualizações feitas, com sua respectiva numeração seqüencial, como no exemplo que segue (Quadro 8):

Quadro 8 – Atualizações do POP Ouvidoria

1ª REVISÃO	DIA / MÊS / ANO
2ª REVISÃO	DIA / MÊS / ANO

Fonte: Elaborado pela autora.

Antes da implantação do POP Ouvidoria, é necessário treinamento para toda a equipe de gestores da SMS, para serem multiplicadores da informação dentro dos seus respectivos setores e treinamento para todos os servidores da Ouvidoria SMS sobre os novos fluxos estabelecidos em estudos do GEPOPOUVI, para garantir a exeqüibilidade do POP Ouvidoria. O conteúdo do POP, assim como sua aplicação, deve ter o completo entendimento e familiarização por parte dos servidores que tenham participação direta e/ou indireta na qualidade final do serviço que irão prestar.

O GEPOPOUVI também continuará suas reuniões durante a implantação do POP Ouvidoria para constante avaliação dos resultados. Há um consenso, entre os autores consultados, de que qualquer decisão deverá ser acompanhada de avaliações sistemáticas para que seja facultada a readaptação dos processos de acordo com o conhecimento alcançado nas avaliações.



Para a implantação do POP Ouvidoria será sugerida ao GEPOPOUVI a estratégia de reforma vertical, segundo a proposta de Matus (1994, citado por BARBOSA, 2010), a qual propõe uma mudança radical e simultânea em todos os setores envolvidos na tramitação dos protocolos da Ouvidoria. Este autor considerava que as práticas de trabalho já estão arraigadas nos trabalhadores, por isso não se deve começar pelas consequências e sim se deve trabalhar com o princípio da subordinação da organização às práticas de trabalho. Esta estratégia tem o objetivo de reformar integralmente e de forma concomitante os componentes-chave do sistema de gestão.

### 5.3 RECURSOS

Os recursos humanos, financeiros e estruturais destinados à realização deste Projeto Técnico deverão ser os mesmos utilizados na operacionalização atual do Serviço de Ouvidoria. Somente serão organizadas reuniões periódicas no período de trabalho dos funcionários de modo a não prejudicar o andamento da demanda diária. Assim sendo deve-se organizar os seguintes recursos:

- **Recursos Humanos:** 01 coordenador, 02 assessores da coordenação, sendo um para coordenar o tele atendimento e o outro para coordenar a gestão documental. Para o setor de gestão documental: 07 agentes administrativos, 01 advogado e 02 estagiários. Para o tele atendimento: 12 tele atendentes.
- **Serviço de malote diário**, que alcance todos os setores da Prefeitura Municipal de Curitiba.
- **Equipamentos de informática** para todos os membros da equipe, como monitores, CPU, impressoras (que podem ser instaladas em ilhas de trabalho, aproveitando melhor os recursos materiais e o espaço físico da sala).
- **Aparelho de fax** para receber demandas dos usuários e dos setores internos.
- **Sistema informatizado** para registro dos protocolos e acompanhamento dos mesmos;
- **Sistema de telefonia** eficiente, com telefones modernos, que possam colocar a chamada em espera, que tenha regulagem de altura da chamada e do

toque, adaptação para “headphone” para possibilitar o atendimento do telefone simultaneamente ao cadastramento do protocolo no sistema, que possa ser colocado no mute e transfira chamadas para outros aparelhos do mesmo setor e para outros setores internos da SMS quando necessário.

- **Tele atendentes** capacitadas para atender bem aos usuários, com urbanidade e respeito, com imparcialidade e escuta ativa.
- **Pastas arquivo**, com folhas plásticas, com todas as informações pertinentes a SMS, necessárias ao atendimento ao cidadão, sempre sendo atualizadas.
- **Três salas distintas**, uma para o tele atendimento, uma para a gestão documental e outra para a supervisão e reuniões.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

O POP Ouvidoria pretende traçar um fluxo personalizado de rotina de encaminhamentos junto a cada setor ou serviço da SMS. Deverá ser proposta uma agenda de avaliações sistemáticas para a implantação e desenvolvimento do POP Ouvidoria. Pensa-se em eleger critérios para avaliação da sua efetividade.

Alguns indicadores que poderão sinalizar a otimização do serviço:

- Índice de perda de protocolos.
- Tempo de resposta, como sendo o tempo decorrido desde a criação do protocolo até sua resposta final.
- Índice de aceitação da resposta da instituição para o usuário.

Assim, o indicador quantitativo de maior impacto para o acompanhamento do sucesso do Projeto será o tempo de retorno dos protocolos, desde a sua criação até a sua finalização, com uma resposta satisfatória a manifestação do usuário.

O POP é uma ferramenta de gestão dinâmica, passível de evolução, de aprimoramento, que busca transformações na instituição. Portanto o POP Ouvidoria deverá passar por atualizações, baseando-se nas informações coletadas nas avaliações, em uma periodicidade que deverá ser discutida com o grupo constituído.

## **5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS**

Desde a implantação da Ouvidoria SMS o sistema atual de organização foi estabelecido e as adaptações necessárias eram feitas conforme as necessidades surgiam, portanto, a atual forma operacional está fortemente arraigada à equipe, havendo assim a possibilidade de resistirem às rotinas propostas pelo POP Ouvidoria. Para tanto está prevista capacitação com representantes de todos os setores da SMS e com todos os servidores da Ouvidoria, para sensibilizá-los da importância da adequação em seu funcionamento mediante uma nova padronização.

Eventualmente há a saída de um servidor deste setor sem reposição ou a saída para as licenças previstas como férias e licença para tratamento de saúde. Neste caso, deverá haver uma redistribuição das tarefas baseadas nas demandas apresentadas e na facilidade do sujeito em desenvolvê-la.

Considerando o atual dinamismo das informações, que precipitam também mudanças de fluxos ou protocolos da SMS, entende-se que na ocorrência de quaisquer mudanças as mesmas deverão ser pontuadas pela atualização periódica do POP Ouvidoria.

Todo o trabalho da Ouvidoria SMS é feito por um sistema informatizado, o Sistema 156, sendo que este Sistema pode não funcionar em algum momento. Se isto ocorrer, a equipe deverá trabalhar com plano de contingência, que deverá ser discutido no GEPOPOUVI.

O número de protocolos registrados na Ouvidoria SMS pode sofrer grandes variações, de acordo com a sazonalidade. Em situações de pandemia, ou de campanhas de saúde ou outros, aumentam muito o número de registros feitos pela Ouvidoria SMS, nestas situações deverá haver uma redistribuição das tarefas, para que a operacionalização dos protocolos não seja prejudicada.

Outras situações imprevisíveis poderão acontecer com o decorrer do tempo. Estas deverão ser discutidas e avaliadas em reunião de equipe e definidas quais as alternativas para solução dos problemas, e na próxima atualização que houver do POP Ouvidoria elas poderão ser implementadas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término da elaboração deste Projeto Técnico enfatiza-se que a padronização do serviço é condição essencial à busca pela qualidade. Observou-se historicamente a criação do Ombudsman como uma pessoa responsável por vigiar os funcionários do governo, um representante do povo. Com o passar dos anos, esta função foi evoluindo, sendo readequado a cada região onde era implantado, com suas características de colonização, chegando ao modelo brasileiro que encontramos hoje, um Ouvidor.

Também pode-se perceber que na SMS o Serviço de Ouvidoria se desenvolveu muito a partir de seu modelo inicial, porém, ainda não foi desenvolvida a padronização dos trâmites dentro deste Serviço, por isso, foi proposto um Projeto de Implantação do POP Ouvidoria.

Conclui-se que a Ouvidoria da SMS Curitiba ainda precisa de uma descrição detalhada de suas responsabilidades, qualificação e treinamento de seus funcionários e sensibilização de toda a instituição para a sua importância como instrumento de controle social. O POP é uma importante ferramenta de gestão na busca pela excelência, assim sendo, a implantação do POP Ouvidoria será o começo de transformações dentro da mesma e da própria instituição. Com a análise das rotinas e procedimentos dentro da SMS poderá ser alcançada uma adequada estrutura operacional uma descrição detalhada de responsabilidades, maior qualificação de seus funcionários e aumentar a satisfação do usuário dentro de um atendimento acolhedor, humanizado e resolutivo.

## Referências Bibliográficas

ANAC – AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **A Ouvidoria:** participação cidadã na gestão pública. Nota Técnica 1. 2007 Disponível em <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/notaTecnica01.pdf>>. Acesso em 20 ago 2011.

AQUINO, E. M. L. de. **Avaliação em saúde:** dos modelos teóricos à prática na avaliação de programas e sistemas de saúde. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, Jan. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2006000100027&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2006000100027&lng=en&nrm=iso)>. Access em 29 set. 2011.

BARBOSA, P. R.; CARVALHO A. I; **Organização e Funcionamento do SUS**. 1º Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. p. 121 – 163.

BASTOS, M. A. **A Ouvidoria Pública no Paraná**. Monografia, Curso de Especialização em Administração Pública, Unibrasil, 2006.

BEM PARANÁ – O PORTAL PARANAENSE. **Prefeitura Instala Ouvidoria da Saúde**. Canal Aberto. Disponível em <<http://www.bemparana.com.br/index.php?n=1105&t=prefeitura-instala-ouvidoria-da-saude>> Publicada em 13/09/2006 – 21:27 horas – Acesso em: 14 jul 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 30 set 2011.

BRASIL. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Diário Oficial da União, Poder Executivo**, Brasília, DF, 20 set. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)>. Acesso em: 11 set. 2011

BRASIL 2009. Ministério da Saúde. **O SUS no seu município, Garantindo saúde para todos**. 2ª edição, Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL. IBGE. **Censo 2010**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 11 set 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. **Falando de Ouvidoria:** Experiências e Reflexões. Brasília: Ministério da Saúde, 2010b.

BRASIL. Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação -PRO-REG - **Contribuições para melhoria da qualidade da Regulação no Brasil** / Jadir. Dias (org) – Brasília: Semear Editora / Presidência da República, 2010c.

BRASIL. Portal da Saúde. **Avaliação de desempenho do SUS**. Disponível em <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=28644](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/visualizar_texto.cfm?idtxt=28644)>. Acesso em 20 set 2011.

CARVALHO, A. I.; BARBOSA, P. R. **Políticas de Saúde: Fundamentos e Diretrizes do SUS**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.p 15-28.

COMPARATO, Bruno K. **As Ouvidorias de Polícia no Brasil: Controle e Participação**. 262f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CGU - Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Orientações para Implantação de Unidade de Ouvidoria**. 5ª edição. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/OuvidoriaOrientacaoImplantacao/Arquivos/CartilhaOuvidoriaImplantacao.pdf>> Acesso em 10 ago 2011.

CRUZ, A. P. de C.; MORAES, D. C. P. **A Ouvidoria como um Processo Democrático: Repensando estratégias de Controle Social no Pará**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.

CURITIBA. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC. **Histórico de Dados do Município de Curitiba**. Curitiba: IPPUC, 1991.

CURITIBA. **Lei 9000, de 27 de dezembro de 1996**. JusBrasil. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/726653/lei-9000-96-curitiba-pr>>. Acesso em 11 set 2011.

CURITIBA, Secretaria Municipal de Saúde. Conselho Municipal de Saúde. **Ata da Reunião Ordinária**, 13 de setembro de 2006.

CURITIBA, Prefeitura Municipal de Curitiba - **Plano Municipal de Saúde 2010/2013** - Curitiba-Paraná: SMS, Dezembro/2009.

CURITIBA, Secretaria Municipal de Saúde. **Acompanhamento das ações do SUS – Curitiba**. Curitiba, 2011a.

CURITIBA, Secretaria Municipal de Saúde. **Missão da Secretaria Municipal de Saúde**. Disponível em <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/equipe-sms-secretaria-municipal-da-saude/255/33>>. Acesso em 20 ago 2011b.

DE MARIO, C. G.; MORETTI, R. S. **Ouvidorias Públicas Municipais no Brasil: Possibilidades e Desafios**. Publicado em 2006. Disponível em <<http://www.ibdu.org.br/imagens/OuvidoriasPublicasMunicipaisnoBrasil.pdf>>. Acesso em 09 de Ago de 2011.

GONÇALVES, E. L. **O Serviço Médico da Empresa: Desafios da sua Administração**. São Paulo. Editora Universidade de São Paulo. 1994. p. 327-330.

PARAÍBA. Governo Estadual da Paraíba. **Ouvidoria – Missão**. Disponível em <[http://www.saude.pb.gov.br/web\\_data/Ouvidoria/missao.shtml](http://www.saude.pb.gov.br/web_data/Ouvidoria/missao.shtml)>. Acesso em 15 ago 2011.

GURGEL JUNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F.. **Qualidade total e administração hospitalar**: explorando disjunções conceituais. Ciênc. saúde coletiva, São Paulo, v. 7, n. 2, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em 25 Ago. 2011.

GUERRERO, G. P. et al. **Procedimento operacional padrão**: utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares. Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 16, n. 6, Dec. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692008000600005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692008000600005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 08 de Ago de 2011.

HOMCI, A. L. A **Evolução Histórica da Previdência no Brasil**. Revista Jus Navegandi. Elaborado em 03/2009. Disponível em <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12493/a-evolucao-historica-da-previdencia-social-no-brasil>>. Acesso em 29/08/2011.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Trabalho apresentado no seminário “Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência”, no Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC, São Paulo, 1995.

NOGUEIRA L. C. L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. 4. ed. Belo Horizonte (MG): Editora de Desenvolvimento Gerencial; 2003.

OLIVEIRA, J. E. **Ouvidoria Pública Brasileira**: A evolução de um modelo único. Disponível em: <[http://www.abonacional.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:ouvidoria-publica-brasileira-a-evolucao-de-um-modelo-unico-joao-elias-de-oliveira&catid=16:artigos-publicados&Itemid=42](http://www.abonacional.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=48:ouvidoria-publica-brasileira-a-evolucao-de-um-modelo-unico-joao-elias-de-oliveira&catid=16:artigos-publicados&Itemid=42)>. Acesso em: 26 ago 2011.

RONCALLI, A. G. **O desenvolvimento das políticas públicas de saúde no Brasil e a construção do Sistema Único de Saúde**. In: Antonio Carlos Pereira (Org). Odontologia em Saúde Coletiva: planejando ações e promovendo saúde. Porto Alegre: ARTMED, 2003. Cap.2.

SOUSA, M. V. B de; **Como fazer um Procedimento Operacional Padrão**. 2011. Disponível em < <http://www.pilotopolicial.com.br/como-fazer-um-procedimento-operacional-padrao/>>. Acesso em 29 set 2011.

SOUZA, G. C. A.; COSTA, I. C. C. **O SUS nos seus 20 anos**: reflexões num contexto de mudanças. Saúde Soc. São Paulo, v. 19, n. 3, p. 509-517, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** / Liane Carly Hermes Zanella.– Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2009.